

Japon

Les syndicats face à l'accroissement des travailleurs à statut non permanent : un défi pour les syndicats d'entreprise

*Hiromasa SUZUKI **

Comme dans bon nombre de pays industrialisés et émergents, les emplois atypiques ou précaires sont en progression depuis trois décennies au Japon, de sorte qu'aujourd'hui un travailleur sur trois au moins n'a pas le statut d'employé permanent (encadré 1). Soit il travaille à temps partiel, soit il a obtenu un simple contrat à court terme qui peut prendre diverses formes : intérim, emploi saisonnier, contrat à durée déterminée, contrat spécial. C'est un grand changement dans un pays réputé jadis pour sa pratique de l'emploi à vie. Cet accroissement des travailleurs non permanents pose un problème épineux pour le mouvement syndical japonais dont le fondement est le syndicat d'entreprise, à savoir un syndicat exclusivement constitué des salariés à statut permanent d'une seule et même entreprise. Toutes les négociations collectives se déroulent au niveau de l'entreprise et le syndicat est une entité autonome, bien qu'il soit affilié à une fédération industrielle. Il n'existe pas d'accord ni de convention collective

au niveau de la branche ou de l'industrie, c'est pourquoi la confédération nationale, Rengo, ou certaines fédérations industrielles s'efforcent de promouvoir des mesures syndicales en faveur des travailleurs non permanents, notamment ceux à temps partiel. Mais beaucoup de syndicats d'entreprise font la sourde oreille ou sont incapables de mettre en place les changements recommandés par les instances supérieures. L'accroissement du nombre de travailleurs non permanents, considérés comme une main-d'œuvre externe à l'entreprise, c'est-à-dire en dehors de la communauté des salariés permanents qu'est en substance le syndicat d'entreprise, est un grand défi pour le modèle traditionnel du syndicalisme d'entreprise.

L'accroissement du nombre de travailleurs à statut non permanent

Il n'est pas aisé de définir exactement le contour de cette catégorie hétéroclite (tableau 1), tout comme celle des travailleurs permanents en termes statistiques.

* IDHE-ENS-Cachan, professeur émérite, université de Waseda.

Encadré 1

Les travailleurs non permanents

L'expression couramment utilisée au Japon est *hiseiki koyo* ou *hisei-sha-in* (habituellement traduit en anglais par *non-regular employment*). Il n'y a pas de notion de légalité d'emploi mais une connotation d'exclusion du champ de l'emploi à statut de permanent. Ce statut renvoie à la sécurité de l'emploi, à l'avancement de carrière au sein de l'entreprise et à la progression des salaires à l'ancienneté. Cette importante distinction entre le statut permanent et non permanent provient du mode d'embauche. Alors que les employés à statut permanent sont recrutés directement à la sortie d'un lycée ou d'une université, les travailleurs à statut non permanent sont recrutés pour un certain travail. En général, la DRH du siège s'occupe de tout ce qui concerne le plan de carrière d'un employé à statut permanent (embauche, formation, avancement, transfert). En revanche, il n'y a pas de plan de carrière ni de progression de salaire pour les employés non permanents, puisqu'ils sont embauchés pour un travail déterminé. Ainsi, ils sont exclus de la communauté des employés à statut permanent. La distinction entre CDI et CDD ne correspond pas vraiment à la situation japonaise. Pour éviter les confusions, nous utiliserons ci-après les termes « employés » ou « travailleurs permanents », par opposition aux travailleurs non permanents ou aux emplois atypiques.

Depuis 20 ans, les offices statistiques, alertés par l'augmentation des emplois atypiques, collectent, régulièrement ou par enquête *ad hoc*, des données pour certaines sous-catégories de ces travailleurs. C'est notamment le cas d'une enquête spéciale sur les forces de travail effectuée en principe en février de chaque année. Le tableau 1 détaille les catégories de travailleurs non permanents qui existent et leur nombre, ainsi que les sous-catégories de travailleurs non permanents. Globalement, la part des travailleurs non permanents est passée de 20 % en 1990 à 34 % en 2010. La progression a été rapide entre 1995 et 2005, puis on constate une certaine stabilité à partir de 2008. Si la proportion de travailleurs permanents reste importante chez les hommes (81 % du total de la population active masculine en 2010), cette part n'est que de 46 % parmi la population féminine : autrement dit, la majorité des femmes

travaillent maintenant comme non-permanentes. Parmi les sous-catégories de non-permanents, le « *paato* », ou travail à temps partiel, est très important puisqu'il représente les deux tiers des emplois non permanents, suivi par les emplois à durée déterminée, ou contrats spéciaux, et les intérimaires. La définition de *paato*, ou travail à temps partiel, nécessite une explication. *Paato* (« *part* », en anglais) est la traduction en japonais de *part-time worker*, mais cette catégorie n'est pas clairement définie. L'office statistique et le ministère de la Santé, du Travail et du Bien-être utilisent une définition un peu différente, mais grosso modo *paato* renvoie à la notion de temps de travail plus court que le plein temps, qui est au moins de 40 heures par semaine. Cependant, une part non négligeable de *paato* travaillent plus de 40 heures par semaine, comme par exemple les femmes réceptionnistes ou chargées de la saisie

LES SYNDICATS FACE A LA HAUSSE DES TRAVAILLEURS NON PERMANENTS

des données dans de petites entreprises. Dans ce cas, le terme de *paato* signifie que leur statut est différent du statut de permanent. D'après l'enquête sur les forces de travail (enquête spéciale), les *paato* sont définis comme des travailleurs désignés comme tels indépendamment de leur horaire de travail.

De plus, la même enquête distingue deux catégories de *paato* : l'une est le *paato* stable dans laquelle on trouve les travailleurs à temps partiel (jour ou heure de travail réduit ou à temps plein mais avec le statut non permanent de *paato*), et l'autre, « *arubaito* »¹, est constituée par les emplois occasionnels ou à durée variable comme les petits boulots d'étudiants. A noter, cependant, que les postes d'*arubaito*, tenus notamment par des étudiants, ne sont pas du tout négligeables puisque ces derniers représentent environ 30 % des *paato* ou 3,4 millions de personnes en 2010. Quant à la catégorie des travailleurs avec un contrat à durée déterminée ou sous contrat spécial, elle regroupe les emplois saisonniers, les contrats de

courte durée (3 à 6 mois par exemple) et ceux qui concernent les travailleurs âgés de plus de 60 ans. Ces derniers sont en augmentation du fait que, suite à la loi sur la stabilisation des emplois pour les travailleurs âgés, révisée en 2006, les entreprises sont tenues de garder les employés jusqu'à l'âge de 64 ans (en principe, cette limite sera relevée à 65 ans à partir de 2013), mais la pratique dominante dans les entreprises consiste à terminer tous les contrats en CDI à 60 ans (avec une indemnité de départ substantielle), puis à offrir un contrat d'un an renouvelable aux anciens de la maison. Après leur départ, ces travailleurs perdent leur statut de permanent et leur salaire est en général fortement amputé mais compensé par des allocations et une pension d'entreprise à partir de 60 ans qui permet de maintenir leur niveau de revenu antérieur. Les intérimaires sont très sensibles aux changements de réglementation et à la conjoncture économique. Après une déréglementation législative qui a permis d'employer les intérimaires dans les industries

Tableau 1. Différentes catégories d'emplois non permanents au Japon

Emplois non permanents (17 550 000 travailleurs)			
<i>Paato</i> * (11 920 000 travailleurs)	Intérimaires (960 000)	Contrats à durée déterminée (3 300 000)	Autres (1 370 000)
- <i>Arubaito</i> * (3 450 000) ; - Durée de travail courte (moins de 14 heures par semaine) (100 000) ; - Entre 15 et 34 heures par semaine (5 040 000) ; - Entre 35 et 39 heures (790 000) ; - Plus de 40 heures (1 480 000).	- Intérimaires de mission (mission de 1 jour à 3 ans) ; - Intérimaires permanents des agences de placement (ingénieurs ou techniciens hautement qualifiés).	- CDD jusqu'à 3 ans (ex. maîtres de conférence, premier emploi à l'essai) ; - Réembauche après la retraite (ex. salariés entre 60 ans et 64 ans) ; - Contrats spéciaux.	

Note : les chiffres entre parenthèses se rapportent aux résultats de l'enquête sur les forces de travail de 2010.
* Voir les définitions *infra*.

1. Le mot vient de l'allemand *Arbeit* (travail).

manufacturières en 2004, les entreprises ont eu massivement recours à cette forme d'emploi, plutôt qu'à la sous-traitance ou aux contrats de courte durée, de sorte que le nombre des intérimaires a fait un bond spectaculaire, passant de 300 000 personnes à 1,4 million en 2008, pour redescendre à un peu moins d'un million après la crise financière et économique.

Les raisons pour lesquelles les emplois non permanents ont progressé sont apparemment multiples. En premier lieu, cette progression s'explique par le développement du secteur des services qui continue de croître aux dépens du secteur secondaire. Depuis 20 ans, il est le seul créateur de nouveaux emplois. Or, dans ce secteur, les emplois non permanents prédominent, comme par exemple dans les entreprises de livraison de paquets express à domicile (un marché concurrentiel, extrêmement développé au Japon) ou dans les supérettes de proximité ouvertes jour et nuit, qui sont de gros employeurs de *paato* et *arubaito*. De plus, l'industrie du « *care* » (service à la personne) est en pleine expansion en raison du vieillissement de la population, mais crée relativement peu d'emplois stables. Les industries manufacturières ne créent plus d'emplois pour plusieurs raisons. D'abord, avec le renchérissement du yen, les directions d'entreprise sont à la recherche d'un avantage compétitif de coûts, et la Chine n'est qu'à deux ou trois heures de vol de Tokyo ou Osaka. De plus, les entreprises recourent à l'automatisation pour réduire les coûts de main-d'œuvre. De même, elles cherchent dans la mesure du possible à externaliser divers stades de production. Il est à noter à cet égard, en ce qui concerne l'embauche et le renouvellement du contrat des travailleurs, qu'il n'y a pratiquement aucune réglementation. Seuls la loi du marché et les us et coutumes déterminent le choix

des entreprises entre les embauches en tant que salariés permanents ou non permanents. Par ailleurs, du côté de l'offre, la population féminine salariée continue d'augmenter : entre 1995 et 2010, le nombre de femmes salariées a augmenté de 0,5 million, autrement dit, la quasi-totalité du gain de la population active sur cette période. Les emplois tenus par les femmes sont souvent des emplois non permanents (temps partiel ou travail intérimaire). Toutefois, le *paato*, qui constitue plus des deux tiers des travailleurs non permanents, appelle quelques commentaires. D'abord, les bas revenus des travailleurs qui relèvent de ce statut sont étroitement liés au régime fiscal japonais : l'unité d'imposition au Japon est le foyer, et les membres de la famille sont exonérés d'impôt dès lors que leurs salaires ne dépassent pas un certain seuil (fixé à 1,03 million de yen par an, soit 10 300 euros environ). Il en est de même pour les contributions à la Sécurité sociale (maladie et pension). Le seuil effectif du revenu brut se situe autour de 1,4 million de yen. Ainsi beaucoup de femmes *paato* ajustent leur nombre d'heures et leurs revenus afin de ne pas dépasser ce seuil. Par ailleurs, selon de nombreuses études et enquêtes, il ressort que dans la plupart des cas, les femmes *paato* ne souhaitent pas travailler à temps complet. Leur choix est souvent dicté par un horaire de travail adapté à leurs obligations familiales et ménagères (l'école se termine à 15 heures).

Au-delà de cet aspect purement quantitatif, la même enquête met en lumière un certain profil des sous-catégories de travailleurs non permanents. Tout d'abord, leurs revenus sont très nettement plus faibles que ceux des permanents. Si les revenus de ces derniers atteignent 3 à 7 millions de yen par an, la plupart des travailleurs à temps

partiel gagnent moins de 1,4 million de yen. Puis viennent les intérimaires, qui gagnent moins de 3 millions de yen pour une durée de travail équivalente aux permanents. L'éventail des revenus pour les contrats à durée déterminée est plus large, mais beaucoup se trouvent dans la tranche de 2 à 3 millions de yen. Les femmes sont nettement majoritaires dans les emplois à temps partiel (90 %), tandis que les postes d'*arubaito* sont tenus aussi bien par des hommes que par des femmes. Enfin, les intérimaires sont des femmes pour deux tiers d'entre eux. Cette enquête sur les forces de travail fournit donc une photographie instantanée des travailleurs non permanents : c'est une catégorie hétéroclite, mais dont le trait commun est le faible niveau de salaires. Enfin, il est utile de comparer la question des emplois non permanents au Japon et les CDD en France. Tout d'abord, dans la mesure où il n'y a pas de réglementation législative qui privilégie les CDI sur les CDD, tout employeur est libre d'offrir un contrat d'emploi permanent ou d'une durée courte, dès lors que le contrat respecte des conditions requises par la loi (par exemple, les salaires *minima*, la durée du travail, ou la conformité avec la loi concernant l'égalité des chances et de traitement entre les deux sexes). Il n'y a pas non plus de restriction concernant le renouvellement du contrat à durée déterminée. En revanche, les licenciements sont réglementés par une jurisprudence bien établie ; lorsque les contrats à durée déterminée comme les *paato* sont renouvelés plusieurs fois, ils sont assimilés à un CDI, si bien que, pour mettre fin aux contrats, les employeurs doivent suivre les procédures de licenciement des CDI. Celles-ci demandent aux entreprises d'avoir une raison valable de licencier, d'avoir fait tous les efforts pour éviter le licenciement, de consulter les syndicats et, quant

au choix des personnes visées, de ne pas discriminer certaines personnes comme par exemple les militants syndicaux. En outre, les syndicats d'entreprise sont très vigilants dès qu'il s'agit de licenciement des salariés à statut permanent. Par ailleurs, une grande différence entre la situation en France et celle au Japon a trait au système de conventions collectives. Les conventions collectives sont toujours conclues au niveau de l'entreprise. Sur le papier, une convention collective prévaut sur les contrats individuels, mais dans la pratique, les travailleurs non permanents sont rarement syndiqués et les conventions collectives ne contiennent, sauf rares exceptions, aucune disposition les concernant. Ce socle de protection qu'offrent les conventions collectives en France est absent au Japon.

Ce rapide regard sur l'accroissement des emplois non permanents nous permet de constater que les diverses forces structurelles comme le développement du secteur des services ou les stratégies d'entreprises poussent à avoir recours dans la mesure du possible à une forme d'emploi à meilleur coût. Par ailleurs, la problématique de l'accroissement des emplois atypiques dépasse largement celle de la dichotomie entre les emplois permanents et non permanents et touche une bonne proportion d'emplois permanents, car les positions autrefois tenues par des employés permanents sont de plus en plus externalisées et remplacées par une main-d'œuvre nettement moins bien payée. Cette entrée massive d'une main-d'œuvre externe dans les entreprises se répercute nécessairement sur une frange plus ou moins importante de travailleurs permanents. Pour preuve, on peut simplement indiquer le fait que les salaires moyens des travailleurs permanents n'augmentent plus, aussi bien en termes nominaux que réels, depuis 20 ans. C'est

que les entreprises japonaises, sous la pression compétitive, n'accordent plus d'augmentations du salaire de base pour les jeunes sortant d'un lycée ou d'une université. Les écarts entre le salaire des salariés permanents et des non-permanents ne cessent de diminuer. Ainsi, la problématique de l'accroissement des travailleurs non permanents et précaires ne se limite pas à un tiers de la population salariée mais concerne l'ensemble des secteurs affectés par la dégradation du marché du travail au Japon.

Les syndicats d'entreprise

A la différence du syndicalisme ancré au niveau de l'industrie ou d'un grand secteur, comme en France ou en Allemagne, celui du Japon se caractérise par le poids prépondérant des syndicats d'entreprise (Suzuki, Kubo, 2010). Bien sûr, il existe des fédérations industrielles syndicales et, au niveau national, deux confédérations, une grande, Rengo, et une autre de petite taille, Zenroren, qui regroupent toutes les deux ces fédérations industrielles. Qu'il s'agisse de négociations collectives ou de consultations entre la direction et le syndicat (système volontaire très suivi dans les grandes entreprises), ce sont les syndicats d'entreprise qui négocient et signent les conventions collectives. Le rôle des fédérations et de la confédération se limite à une fonction de consultation et de coordination (encadré 2).

Pour illustrer cette structure bien particulière, on peut citer le flux du financement des cotisations syndicales : d'après une enquête de Rengo Soken ¹, la cotisation syndicale par membre syndiqué s'élevait en moyenne à 5 000 yen par mois en 2003, c'est-à-dire 1,69 % du salaire (Rengo Soken, 2003). Sur cette somme, à peu près 90 % étaient retenus par les syndicats d'entreprise et seulement 10 % allaient aux fédérations industrielles. Celles-ci ne reversent qu'un infime pourcentage à la confédération Rengo (moins d'un euro par personne syndiquée). Les syndicats des grosses entreprises sont autonomes, financièrement puissants et pèsent sur la politique interne du mouvement syndical. En conséquence, les instances de direction de Rengo ou des fédérations industrielles importantes comme celle de l'automobile ou de la sidérurgie sont tenus par les anciens salariés des grandes entreprises comme Panasonic, Nippon Steel, Tepco et NTT ². De fait, beaucoup de fédérations industrielles ne sont qu'un groupement peu structuré dans lequel dominent les syndicats des grandes entreprises de par le nombre de leurs adhérents et leur capacité de financement.

Le syndicat d'entreprise peut être défini comme « un syndicat établi au niveau d'une entreprise ou d'un établissement, dont les membres sont uniquement constitués par les salariés ayant le statut de salarié permanent de l'entreprise en question, et qui est géré d'une manière autonome » ³. Cette définition a le mérite

1. *Think tank* de Rengo.

2. Les anciens présidents de Rengo étaient issus de ces syndicats qui portent le nom de ces entreprises, mis à part deux présidents venant de la fédération de Zensen. L'actuel président vient du syndicat de Panasonic. Leur itinéraire se ressemble : ils militent d'abord au sein d'un syndicat d'entreprise important, puis tiennent des postes de responsabilité dans les fédérations pour arriver au sommet qu'est la présidence de Rengo.

3. T. Shirai, *Gendai nihon no romukanri* (*Gestion des ressources humaines aujourd'hui*), 2^e éd., 1992, p. 85.

de souligner une caractéristique essentielle de ce type de syndicat : il limite son recrutement aux salariés ayant un statut de permanent. Ce n'est pas à cause de la loi (qui est très libérale), mais c'est la pratique dans les entreprises. C'est cette exclusivité qui empêche les travailleurs non permanents de se joindre au syndicat d'entreprise, même s'ils travaillent des années dans la même entreprise. Quelle est cette logique apparemment difficile à comprendre ? Un certain recul historique est nécessaire pour comprendre cette pratique assez singulière.

L'origine du syndicat d'entreprise se trouve dans les tumultueuses années d'après Seconde Guerre mondiale. Lorsque la loi sur les syndicats de 1945 (abrogée par la loi de 1949) a accordé la liberté syndicale, les syndicats ont été constitués très rapidement au niveau des établissements et des entreprises, héritant de la structure laissée par le mouvement patriotique des travailleurs sous contrôle gouvernemental pendant la guerre. Dans la foulée de la démocratisation, les syndicats ont réussi à unifier les statuts d'employés qui avaient été fortement hiérarchisés entre les cadres ou techniciens qualifiés et les ouvriers payés à l'heure. Pendant la période de reconstruction à partir des années 1950, les grandes entreprises du secteur privé se sont mises à évincer les minorités radicales (divers courants marxistes pour la plupart) par la création de syndicats maison modérés. La direction des entreprises et les syndicats modérés ont même inventé une clause d'*unionshop* par laquelle les nouveaux recrutés rejoignent automatiquement le syndicat d'entreprise.

Tandis que, dans le secteur public, les batailles idéologiques faisaient rage, les entreprises privées ont réussi à créer une relation direction-syndicat interne aux entreprises, en empêchant toute

intervention de l'extérieur dans les négociations collectives. En contrepartie, les syndicats d'entreprise ont pu obtenir des facilités institutionnelles comme l'accord d'*unionshop*, un arrangement de *check-off* (les cotisations syndicales directement déduites des salaires), un mécanisme de consultation entre la direction et les représentants syndicaux à différents niveaux de l'entreprise (établissement et entreprise). De plus, le sentiment d'appartenir à une communauté a été fortement encouragé par un traitement égalitaire des salaires et la tradition d'avancement à l'ancienneté jusqu'au plus haut échelon de l'entreprise. De fait, un PDG dans une grande entreprise japonaise est toujours un salarié qui est entré en bas de l'échelle à la sortie d'une université et qui a gravi les échelons jusqu'au sommet après 35-40 ans de carrière dans la maison. A la tête de son entreprise, il doit représenter la communauté des salariés permanents d'où il est sorti. Il n'y a pas de place pour un manager professionnel à l'américaine qui reçoit une rétribution exorbitante. Une entreprise est faite d'une communauté de salariés « maison » qui travaillent toute leur vie professionnelle pour « leur » entreprise. De l'embauche jusqu'à l'âge de la retraite, l'entreprise, en l'occurrence la DRH, prend en charge le plan de carrière, avec un système de progression des salaires à l'ancienneté. En contrepartie, les salariés permanents ont une obligation de loyauté quasi absolue envers leur employeur (souvent, une durée de travail excessive, une acceptation de transfert de poste dans une autre région, etc.). Il faut préciser que les salariés permanents étaient, et sont encore aujourd'hui, à de rares exceptions près, uniquement constitués par des hommes. Cette communauté a naturellement besoin de fixer une claire distinction entre ses membres et ceux qui sont à l'extérieur. Ainsi, le *paato*, recruté

Encadré 2

La structure syndicale au Japon***Au niveau national***

La confédération Rengo, organisation syndicale faîtière à laquelle s'affilient actuellement 54 fédérations industrielles et régionales, est née en 1989 de la fusion de deux confédérations rivales, Sohyo et Domei. La première était plutôt radicale, tendance socialiste de gauche, et l'autre plus modérée, épousant une ligne social-démocrate à l'allemande. Au début, Rengo comptait un peu moins de 8 millions de membres dans 78 fédérations industrielles (la confédération n'accepte pas l'affiliation des syndicats d'entreprise), mais en 2010 elle regroupe 6,8 millions d'adhérents, soit 70 % des travailleurs syndiqués. La confédération n'accepte pas directement l'affiliation individuelle ni celle des syndicats d'entreprise. C'est un organe de coordination et de représentation au niveau politique, économique et international. Elle siège à la plupart des commissions nationales en matière économique et sociale (commission de la politique du travail, commission nationale des salaires *minima* ou commissions relatives à la Sécurité sociale). Elle est représentée à l'OIT. Cette confédération est considérée comme de tendance modérée et maintient un lien étroit avec le Parti démocratique au pouvoir depuis 2009. Bien que, tous les ans, elle mette au point une plateforme de revendications salariales au printemps, elle ne participe pas directement aux négociations. En dehors de Rengo, il existe une petite confédération, Zenroren (860 000 membres). Elle regroupe les syndicats de tendance radicale qui s'opposent à la ligne modérée de Rengo. Il existe un certain nombre de fédérations et de syndicats autonomes (bâtiment, banques).

Niveau des fédérations industrielles

Les syndicats d'entreprise, l'unité de base, se regroupent en fédérations industrielles. En général, il s'agit d'une grande industrie ou d'un secteur, comme les industries des métaux ou de la chimie. Ces dernières années, on constate un regroupement des fédérations ; ainsi, en 20 ans, le nombre de fédérations au sein de Rengo est passé de 78 à 54. Quatre fédérations comptent plus de 500 000 membres syndiqués, à savoir : UI Zensen (1,07 million en 2010), la fédération des industries automobiles (759 000), la fédération des industries électriques, électroniques et de l'information (641 000) et celle des fonctionnaires publics (836 000). Seules une quinzaine de fédérations comptent plus de 100 000 membres, les autres étant de taille modeste (par exemple, les imprimeries dénombrent 23 000 membres ou les banques 19 000). A quelques exceptions près, comme UI Zensen ou la fédération des marins, les fédérations industrielles sont peu structurées et peu actives, se contentant d'être un organe de coordination et de rassemblement d'informations. Elles ne participent pas aux négociations collectives qui se déroulent au niveau des entreprises. Au sein de Rengo et Zenroren, il existe un certain nombre de syndicats régionaux du type syndicat général pour assister les petites unités syndicales, mais leur rôle est très limité. Enfin, il n'y a pas de syndicat de métier (*craft union*), ni de syndicat pour certaines catégories comme les cadres.

Au niveau des entreprises

L'unité de base du syndicalisme japonais est le syndicat d'entreprise : tous les salariés d'une seule et même entreprise s'affilient donc au même et unique syndicat, et il n'y a pas de syndicats catégoriels, ni de multiplicité syndicale dans les entreprises privées. Grâce à l'accord d'*unionshop* (adhésion automatique au syndicat), tous les salariés permanents se joignent au syndicat de l'entreprise, sauf le personnel de direction, qui en est exclu de par la loi sur les syndicats. Dans les autres cas (par exemple le secteur public), le taux de syndicalisation est évidemment variable. Le syndicat d'entreprise négocie avec la direction les salaires et les autres conditions de travail au moins une fois par an au printemps (mars-mai). Il est de règle qu'aucune personne étrangère à l'entreprise ne soit admise à la table des négociations. En sus des négociations collectives annuelles, un système de consultation paritaire est souvent formalisé dans les grandes entreprises, de sorte que les représentants syndicaux rencontrent régulièrement la direction pour discuter du plan annuel de l'entreprise, de la question des quotas d'embauche ou de la sécurité dans les usines. Les fonctions des représentants syndicaux sont assumées par les salariés de l'entreprise, en détachement provisoire pour une certaine période. Après cette période de détachement, les salariés rentrent dans les rangs et poursuivent leur carrière au sein de l'entreprise. En général, l'expérience syndicale aide les jeunes salariés à progresser dans leur carrière jusqu'à un niveau élevé. Les salaires des représentants syndicaux sont payés par le fonds syndical (la loi sur les syndicats interdit à la direction d'entreprise de s'immiscer dans les affaires syndicales).

Le taux de syndicalisation varie énormément suivant la taille des entreprises et les secteurs économiques. Alors que ce taux était estimé en 2011 à 48,3 % dans les entreprises employant plus de 1 000 salariés (plus de 5 millions de syndiqués), il était de 13,5 % dans les entreprises de 100 à 299 salariés (625 000 syndiqués). Par ailleurs, le secteur public et les industries manufacturières traditionnelles sont nettement mieux organisés que les services. Enfin, il convient de noter qu'au sens du syndicalisme d'entreprise les travailleurs non permanents ne font pas partie des salariés de l'entreprise, parce qu'ils forment une main-d'œuvre externe à la communauté de l'entreprise, tout comme les travailleurs sous-traitants ou les intérimaires.

pour un poste fixe, est considéré comme une main-d'œuvre externe, tout comme les intérimaires. C'est ainsi qu'un syndicat d'entreprise est organisé uniquement par les salariés permanents de l'entreprise et il est naturel qu'il représente principalement les intérêts de cette communauté de salariés permanents, à l'exclusion des travailleurs non permanents. Il s'ensuit que ce cloisonnement entre les membres de la communauté de l'entreprise et les travailleurs

externalisés rend difficile la problématique des emplois atypiques sur le terrain.

Tentatives de décloisonnement entre les salariés permanents et les travailleurs non permanents

Depuis longtemps, les entreprises japonaises, comme celles de l'industrie automobile ou des chantiers navals, utilisent énormément le réseau de

sous-traitance. Ce problème était connu comme celui des *shagaikou* ou ouvriers sous-traitants dans les années 1960. Dans la même usine, les employés de l'entreprise mère et les ouvriers sous contrat de travail à durée limitée (pendant la période de demande soutenue) travaillaient côte à côte, souvent avec un uniforme ou une couleur de casque différents. Une énorme disparité de salaire allant du simple au double existait à l'époque. Certains syndicats de la sidérurgie, vu le risque de dégradation des conditions de travail, ont négocié des clauses de titularisation systématique de ces travailleurs. Dans l'automobile, le syndicat de Nissan fut le premier à organiser aussi bien les employés de cette entreprise que les travailleurs des principaux sous-traitants dans le même syndicat (Nissan roren) et ce, dès 1955. Aujourd'hui, les syndicats des principaux fabricants regroupent les employés de la maison mère mais aussi tous les travailleurs à plein temps du groupe (par exemple, le syndicat de tous les travailleurs de Toyota).

Pour le mouvement syndical japonais, le problème des emplois précaires recommence à se poser à partir du milieu des années 1990 par la conjonction de deux évolutions. D'abord, l'accroissement des emplois à temps partiel et d'autres formes d'emploi atypique devient visible, surtout après la faillite retentissante de deux institutions financières en 1997 et la montée du taux du chômage à partir de 1998. Jusque-là, la question des emplois atypiques avait été abordée sous son aspect plutôt positif : celui d'offrir un éventail de choix aux diverses couches de la population sous la forme d'une

diversification des types d'emploi. Toutefois, une prise de conscience a lieu à partir de 1998. Chacun pense que l'accroissement des emplois atypiques est lié à la dégradation du marché du travail. L'autre problème est une lente diminution du taux de syndicalisation. Longtemps stable aux alentours de 35-30 %, ce taux est tombé à 25,2 % en 1990, puis a continué de diminuer plus rapidement à partir de 1996 pour descendre à moins de 20 % en 2003 ¹. La principale cause est que les entreprises, face à des récessions prolongées, n'embauchent plus beaucoup d'employés permanents, ce qui réduit automatiquement le nombre des adhérents syndicaux. Comme les entreprises font massivement appel aux emplois atypiques, il arrive que, sur certains lieux de travail comme les supermarchés, il y ait une nette majorité de travailleurs non permanents. Or, certaines dispositions légales comme un accord sur les heures supplémentaires requièrent la signature d'un représentant de la majorité des travailleurs au niveau de l'établissement. Se limitant aux employés permanents syndiqués, les syndicats d'entreprise risquent de ne plus être représentatifs de la majorité des travailleurs. D'où la nécessité d'élargir la base même des syndicats aux travailleurs non permanents, notamment *paato*, dans le secteur des services. Ainsi, on pourrait dire que le mouvement syndical a été interpellé par la sombre réalité économique et par l'affaiblissement du taux de syndicalisation.

Cependant, la réponse des syndicats a été assez lente. C'est seulement à partir de 2001 que la confédération Rengo a inscrit la question des emplois atypiques

1. Cependant, depuis 2005, on constate une certaine stabilisation du taux de syndicalisation qui s'est établi à 18,5 % en 2010. Le taux de syndicalisation est calculé sur le nombre total des travailleurs syndiqués que collecte annuellement le ministère de la Santé, du Travail et du Bien-être et la population salariée obtenue par les enquêtes sur les forces de travail.

comme une des priorités de son plan d'activité annuel. Elle a ensuite commencé à insérer le relèvement du taux de salaire des travailleurs à temps partiel comme un des objectifs des revendications salariales annuelles de printemps, avant de créer un service d'emplois non permanents (*hiseiki senta-*) au siège pour rassembler et diffuser des informations sur ce sujet.

Au niveau des fédérations industrielles, les réponses ont généralement été plutôt faibles, sauf dans quelques fédérations structurées. Parmi une cinquantaine de fédérations, UI zensen¹ (Japanese Federation of Textile, Chemical, Food, Commercial, Services and General Workers' Unions) est de loin la plus active et la plus productive. Actuellement, cette fédération, qui compte 1,1 million de membres syndiqués, est la première fédération du point de vue du nombre, au sein de Rengo (la deuxième est la fédération des fonctionnaires avec 836 000 membres syndiqués, suivie de la fédération des travailleurs de l'automobile). Le fait remarquable avec UI zensen est qu'elle a réussi à organiser massivement les travailleurs à temps partiel, puisque ceux-ci représentent 48 % de ses adhérents (536 000 dont 448 000 femmes)². Comme le nombre de travailleurs à temps partiel syndiqués pour l'ensemble des secteurs était estimé à un peu plus de 700 000 en 2010, on mesure la prépondérance de UI zensen dans ce domaine.

Deux explications peuvent être avancées pour comprendre la singulière réussite de cette fédération, issue de la fusion de plusieurs fédérations en 2002, dont la souche textile remonte aux années 1920. La première a trait au fait que, dans les

branches qu'elle couvre, il y a de plus en plus de travailleurs non permanents, comme dans le commerce de détail ou les services. S'ils se limitaient aux employés permanents syndiqués, beaucoup d'établissements seraient dans l'incapacité de recourir, par exemple, aux heures supplémentaires. Ainsi, la direction et le syndicat ont un intérêt commun à ce que les travailleurs à temps partiel soient syndiqués. La deuxième explication a trait à l'organisation de cette fédération. Au lieu d'être un groupement de syndicats d'entreprise comme la plupart des fédérations, elle dispose d'un personnel spécialisé au sein de ses divers départements. Depuis les années 1950, la fédération de Zensen était réputée pour former des spécialistes organisateurs des syndicats. Il s'agissait probablement d'une question de survie dans la mesure où les industries textile étaient en déclin à partir des années 1960. C'est sans doute grâce aux activités quotidiennes sur le terrain des équipes de spécialistes de la fédération, qui est en cela aidée par sa réputation d'interlocuteur modéré, qu'elle a réussi à organiser les nouvelles branches comme les chaînes de droguerie ou les services à la personne. Notons enfin que la fédération demande, au moment des négociations salariales de printemps, de préparer une revendication pour les employés permanents mais aussi pour les travailleurs à temps partiel. Si les négociations sont aux mains des syndicats d'entreprise, en revanche, l'aval de la fédération est nécessaire pour la signature d'un accord³.

Au niveau de l'entreprise, une étude de Rengo met en lumière les cas réussis d'organisation des travailleurs non

1. UI, prononcé à l'anglaise *yu-ai*, signifie solidarité ou fraternité en japonais ; c'était le slogan de Domei, le premier syndicat du Japon dans les années 1920.

2. Guide de UI zensen, 2010.

3. Cette pratique est extrêmement rare, les autres fédérations se contentant d'enregistrer les résultats des négociations salariales.

permanents (neuf entreprises). On lira par exemple qu'un des plus grands groupes de commerce a réussi à organiser les non-permanents (la plupart des travailleurs à temps partiel) en 2004-2006 : on comptait à cette époque 18 000 employés permanents et 89 000 non-permanents. A la fin de cette campagne de syndicalisation, le syndicat d'entreprise compte désormais 15 800 employés permanents et 64 800 non-permanents. Par ailleurs, un équipementier automobile de moyenne importance a réussi à organiser 900 non-permanents (la plupart sont à temps plein avec plus ou moins d'ancienneté) en élargissant le champ d'application aux non-permanents stables. Enfin, une récente étude décrit le cas d'une firme d'assurance-vie de taille moyenne, qui a réussi à organiser les contrats à durée déterminée (Japan Institute for Labour Policy and Training, 2012). Toutefois, des exemples de syndicalisation des travailleurs non permanents au niveau des entreprises paraissent dans l'ensemble encore très limités.

Conclusion

L'accroissement des emplois atypiques ou précaires n'est pas un phénomène nouveau au Japon, mais, en ces temps de mondialisation et d'économie de services, il n'a fait que s'amplifier. Les entreprises japonaises, face à la rude concurrence des pays limitrophes, notamment, s'efforcent aujourd'hui d'externaliser les tâches tenues jusque-là par les salariés à statut permanent. Ce statut de permanent n'a rien à voir avec la réglementation mais provient de la notion ancrée dans l'entreprise qui considère ses employés comme une communauté de salariés maison. C'est le fondement traditionnel de toute politique de ressources

humaines, notamment de la pratique de « l'emploi à vie ». Il y a un contrat moral entre l'entreprise et ses salariés permanents ; alors que l'entreprise prend en charge le plan de carrière, la progression des salaires à l'ancienneté et la protection de l'emploi, les salariés sont tenus d'être toujours disponibles pour le travail de leur entreprise. Cette notion s'appliquait, et s'applique encore maintenant, sauf à de rares exceptions près, aux salariés masculins. Les emplois à temps partiel, tenus par des femmes dans la plupart des cas, par exemple, ne remplissent pas cette condition, c'est pourquoi elles sont considérées comme des travailleurs externes à l'entreprise. Or, depuis 30 ans, la part des travailleurs non permanents ne cesse d'augmenter, de sorte qu'aujourd'hui, elle est au moins d'un tiers. La majorité des femmes salariées occupent maintenant un emploi non permanent dépourvu de perspective de carrière.

Les syndicats japonais ont été lents à s'attaquer à ce problème. C'est seulement après 2000 que le mouvement syndical commence à s'y atteler. Mais le syndicalisme basé sur les syndicats d'entreprise a intrinsèquement des difficultés à y faire face, dans la mesure où l'assise d'un syndicat d'entreprise est constituée par une communauté d'employés à statut permanent, et qu'il tend à exclure toute personne extérieure à cette communauté. En fait, avoir un statut permanent tend à distinguer les membres de l'intérieur et de l'extérieur de l'entreprise. Cette distinction devient problématique à partir du moment où la direction de l'entreprise s'efforce de remplacer les salariés permanents par des contractuels ou par des intérimaires. Il y a un grand risque que les conditions d'emploi et de travail des permanents soient révisées à la baisse. Mais, en même temps, la communauté des employés a été une création des deux

parties en présence ; la direction en a fait la base de ses ressources humaines à long terme et le syndicat son assise. Elargir le syndicat aux éléments externalisés crée des conflits d'intérêt internes à celui-ci, qu'il s'agisse de différences de salaires ou d'indemnités. Vue l'inertie propre à des organisations lourdes comme le sont les syndicats aujourd'hui, il est peut-être naturel que la réponse syndicale à cette question soit timide et lente dans son ensemble.

Toutefois, plusieurs facteurs sont venus modifier la donne. Premièrement, les syndicats d'entreprise réunissant uniquement les employés permanents sont en train de perdre leurs adhérents, ce qui peut poser un problème de représentativité, les syndicats risquant de se retrouver en minorité dans nombre d'entreprises. Dans ces conditions, beaucoup de syndicats d'entreprise semblent encore très hésitants à ouvrir leur porte aux travailleurs non permanents. Mais bientôt, ils auront à choisir entre deux stratégies pour l'avenir : continuer d'être une organisation pour les seuls employés permanents, avec le risque que leur base se rétrécisse au gré de la conjoncture, ou bien élargir le champ du syndicat pour y inclure les travailleurs non permanents, avec le risque de mécontenter certaines franges d'employés

permanents et la direction d'entreprise. Avec la première stratégie, le rôle des syndicats sera essentiellement limité au cadre d'une entreprise et le mouvement syndical risque d'apparaître, selon une critique que l'on entend souvent, comme le défenseur des salariés privilégiés (bien payés) des grandes entreprises. Dans le cas de la seconde stratégie, il faudra aux dirigeants syndicaux un *leadership* certain pour convaincre d'abord les employés permanents et ensuite la direction d'entreprise d'élargir leur assise aux éléments externes. Mais, c'est sans doute la seule stratégie possible pour le syndicalisme d'entreprise, s'il veut continuer son rôle de porteur d'un message social.

Sources :

Japan Institute for Labour Policy and Training (2012), *Hiseiki rodosha no soshikika ni kansuru hiyarinngu chosa* (Etude sur la syndicalisation des travailleurs non permanents, résultats d'interviews).

Rengo Soken (2003), *Rodo kumiaihi ni Kansuru chosa hokoku* (enquête sur les cotisations syndicales).

Suzuki H., Kubo K. (2010), « Employment Relations in Japan », in Bamber G., Lansbury R.D., Wailes N. (ed.), *International and Comparative Employment Relations*, 5th ed., London, Sage, p. 252-280.